

組織と調整の管理論(そのⅠ)

横 川 義 雄

経営管理にたいする考え方の中で、とくに経営組織論の中心課題が、組織の部分における諸問題を個別的に解決するのではなくして、「企業活動の統一体」として、部分相互に関連をもちつゝ、しかも組織と部分との相互関連をもちながら、内部外部の環境の変化に適応、順応しながら、十分に調整されること（*Coordinate*）が必要となってきたことは有機的組織体の概念と経営システムの概念の融合的導入と考えられる。

このことはいうまでもなく、調整機能の理論的展開と経営管理にみる具体的事実の指摘ということができる。

①調整機能そのものは、管理体制の中にあつて各部門間に不均衡な状況（*Situation*）と利害関係の異つた状況をみることもあろうし、または異つた具体的意見（*Opinion*）をみることもあろうが、これらの経営状況にある組織のもつ一定の方向に統合（*Integration*）することが調整活動とみることができるであろう。②調整機能の果す役割については、拙論「適応と調整の管理論」においてつぎのように指摘した。

- a) *Melvin Anshen* のアイデア管理
- b) *Barnard* の「適切な結合」
- c) *New Man* の「調整機能」
- d) 組織における対応と調整
- e) 統合化と調整
- f) 個人の変化にたいする関心度と調整
- g) 不確実要因と調整

これらの事項は、調整機能を適応機能との関連のもとに展開されたものであるが、その後「調整理論の展開」を追求しているうちに、新しい課題があらわれてくる。

調整機能は一般的には、計画活動、業務執行活動の相異点を統合化する「事後の調整活動」とみられるのであるが、この場合の調整の主要な役割を果す要因は、部門における自発的協同体系の確立への提案とコミュニケーション

ンなどがあげられるであろう。

しかし必ずしも「事後調整」のみが調整活動といわれるのではなく、計画段階における「事前調整」のあることを指摘したい。このように調整は「事前調整」と「事後調整」の時系列継続プロセスの機能ということが出来るものである。

〔Ⅰ〕 M. P. Follet の「組織における調整」

Follet の経営管理では、組織における調整が統一体の基本的原則としてとりあげ、統一体に寄与する三つの事項を挙げている。

(1) 異なる部門間の機能

Cross functioning between different department はどのような機能であるかといえば、水平的権限は部門間の協議と部門間の相互関係の存在によって生ずるものであるからである。この場合には *Line* の上昇は必要ないとしている。しかしかりに *Line* の上昇があったとしても、相互関係が管理者の間の直接接触の機会を提供する *Cross relations* も考えられる。

部門間の不均衡、不安定な不調和な状況の存在は、いかに時間的経営 *Loss* であるかがよく体験することである。このような不調和、不均衡、利害関係、差異、くいちがいの解決には *domination* (支配) *Compromise* (妥協) と *Integration* (統合) などが考えられるであろう。しかし一般的に支配と妥協とは、ともに不満足な結果を生ずることが多いため、統合化原理を調整に、また上記の差異の解決に用いることが組織の管理ともいうことができる。

(2) 統合化による結合 (第三の方法)

(1)の横の相互関連による統合化は、真の統合化ということはできない。協議の方法も進歩的な建設的なものではない。この第三の方法は支配でもなく妥協でもない新しい調整の方式といわなければならない。

たとえば現在使用している材料を所与のものとして原価を低くする論議をおこなってもなかなか結論を生むことはできないことがある。

それは原材料以外の労務または市場拡大による利益計画を考えなければならぬからである。この場合「統合化による結合」は新しいものを創造することであり、より廉価な材料獲得のための努力が経営の活動力となるものである。このことをなし得る可能性を信頼することが、第三の方法ということができる。統合化は組織の状況の中に統合する手法を導入することとである。

よい手法とは具体的には専門的視野と管理的視野のもとに結合することにある。

(3) 集合責任の増大意識

集合責任 (*Joint responsibility*) は各部門における責任のある処理、すなわち販売、生産、財務の各部門においてはそれぞれの機能的な役割を果たしているが、これらの数部門における共通の経営管理活動 (労務管理) があり、これを責任をもって処理することである。この集合責任は経営全体の効率に大きな影響をあたえることであろう。

このことは全体的立場または統合的立場においての「相互依存性」を意味する。この依存関係において、自らの業務に責任をもつと同時に全体にたいしても責任をもつということは経営の統一体のため、経営の統合化のため、いわゆる調整のために必要なことである。集合は単なる合計ではなく「相互依存性」をもち、部分と全体との交織状況を「統合」ということができる。

以上の *Follet* は経営組織において、組織自体の活動、または組織を構成する単位部門の活動または組織の構成員の役割というものが、有効的に調和的に、協同的に関連する単位部門または関連する構成員の役割と適合するなどは、それ自体において統一体の存在をみることができ、このための管理プロセスと手法こそ管理であり、状況の中に存在するといわれている。

Follet はさらに組織の基本的原則を四つあげている。

a) 状況のうちのあらゆる要素の交互関連としての調整

経営の統一体というものは、人間的組織であっても、技術的組織であっても、それぞれ影響をうけ影響を与え、これに順応する交互関連が調整の

目標である。ある部門間の均衡状態は、他の部門間において不均衡な状態であることも存在する。これらの部門の全体的関連性(*Total relativity*)における結合が*Total Situation*を前提とするからである。

私は現代の社会においては*Follet*の所論をつぎのように置き換えたい。それは社会科学的領域、自然科学的領域に属する環境の変化に関連し、適応しつつ調整、統合化は組織内の部門の経営方針が全般方針の統合的部分であるものでなければならないからである。

b) 関係をもつ責任者の間の直接的接触による調整

調整はすべて責任者による*Self control*すなわち直接的接触による調整でありたい。個人の行動の有効性も組織の能率も、企業の目的達成への調和のとれた全体であること。このためにこそ調整プロセスは*Self control*の性能をもつべきである。

c) 早期段階における調整

*Policy*の形成段階、決定段階の前に、他の部門との間の討議が自己の*Policy*の修正となったり、相互理解となったり、また他の部門においても修正される。このように決定前の討議あるいは修正の相互関連性は調整プロセスの手法といわれる。

d) 継続的プロセスとしての調整

調整はc)の調整のような事前調整で終るものでない。経営プロセスの中で、つねに環境の変化にどう組織的に対応し、どう適応するか、つねに時間的継続性をもつ調整機能をもたなければならない。

この所論を通じて感ずることは、この経営活動の*process*の中に問題解決を必要とする外部経済や内部経済の変化という条件導入により、経営管理的問題が提起され、これが部門間に不均衡状態あるいは不安定状態を呈したとき、これを早く解決するために新しい管理的要素(建設的、開発的創造をもつ意見、修正行為)の状況の導入が必要である。

有機体である経営組織において、全般的管理と機能的部分管理の交錯管理

すなわち「調整管理」を「統合的管理機能」ということができる。

〔Ⅱ〕Fayol の調整理論

調整は企業の目的達成を容易ならしめるための企業のあらゆる活動を調和させることである。それは物的、社会的機能をもつ有機的統一体である企業組織に均衡をあたえることである。

たとえば生産と販売の均衡についてみると、これは物の流れと技術の流れと、人の流れに正しい配置とその配置係数をあたえて調和させることである。

Fayol は調整とは「手段を目的に適合させることである」といっている。

(1) 調整の必要な理由（調整の欠如）

一つの部門は他の部門の経営活動または管理活動について未知であるか、無関心であるけれど、あだかも企業の全体的目的であるが如く行動することが経営のマイナスの効率となるものである。

また同一部門の課、係の間に、部門が異ったような壁がある。その壁とは自己の意思の決定が文書を通じて流れて行くことと、これが受取る者の「受容的刺激」を期待しているからである。この場合はあくまでも自己と受容者との間の期待的予測の手段であり、企業全体としての目的へ適合させるには、まだ時間的要素を必要とする。

私の意見は、全体の有機的組織体の利益や効率—企業の組持、安定、発展—を考えるためには、企業に対する貢献度や満足感をつくるための経営管理的刺激が動機づけとならなければならないということである。

(2) 調整された結果

調整された結果は、部門間の調和、他の部門の業務活動(*Operation*)や管理機能(*management*)の内容を理解している。さらに必要な部門における活動を秩序あるようにする。このような状況において初めて各部門において課、係は相互に協働*Systemn*と共通の目的と*Communication*の*Barnard*の組織の三要素によって適合された管理をみることができるものと思う。

Fayol は調整された結果は「各部門の業務計画はたえず継続的に状況に適合される」といわれている。

以上の*Fayol*の所論を通じ、調整機能は「有機的統一均衡化の原理」と「有機的調和の原理」と「状況適合の原理」の三つの内容をもつものということができる。

この三つの原理についての相互関連性については後日に譲ることとする。

〔Ⅲ〕 Mcfarland の調整理論

管理の出発点は、一つの業務が他の業務と調和されているかどうか。また緊密な結合と適合のもとに協働しているかどうか。または連結しているかどうか。また組合せられているかどうか。単なる集合でなく相互関係があるかどうかなどの設問である。それは組織の業務は機能の合理化または統合化された単位といい得るからである。

管理の第二の出発点は、調整と*Leadership*との緊密な関係にあることである。この二つが相互に影響を受け、相互に影響をあたえている。調整は効率的*Ledership*^(註)なくしては到達することはできないであろう。

(註) 効率的*Leadership*は「調整された努力」ということができる。

調整は基本的組織的活動であり、それは事実によって表現されるものである。*Mooney & Reiley* は組織の原則を、「調整のもとにおいて包括されるものである」といっている。

(1) *Nature of Coordination*

調整の原則を明確にするためには、定義や概念を考え、それが組織の中にどう作用しているかを明らかにしなければならない。

制度化された集団の努力の達成が調整といわれる。

a) 調整されている*responsibility* は組織活動と共にある。

調整機能は*Leadership* の機能の一つでもあるということが出来る。ただここで注意しなければならないことは、調整と協力とが混合されがちであることである。しかしながら、*Coooperation* の欠乏は調整の可能性を破壊することがある。少しの協力の存在は、調整をつくるにたいする源泉力であると同時に、調整をつくるのに十分なものでなければならないとおもう。このことは調整はつねに*Cooperation* にたいして上位にあるとみられるからである。

b) 調整は*process* である

調整機能は、経営活動の*process* の中にある安定、発展への継続的機能でなければならない。

c) *Gronp effort* にたいするよりよい配置は調整である

調整は個人的努力をもつ個人的調整よりも集団的努力こそ調整につながるものである。この集団的努力が組織の有効性を高くするものである。

d) 調整は努力の単位である

努力の単位とは*Leader* が努力の*Timing* を配分することにある。

調整は単に経営活動における個人の協力的努力では実現しない。それは、*Leadership* を必要とする組織の要素となることである。よいリーダーは組織の単位の努力が経営活動の結果にいたる*timing* の中で、単位のもつ注意が企業の目的達成という焦点に合せることによって調整を導くものである。

(11) *Coordination & Cooperation*

後者は、相互に援助しあう個人の意思があっても、調整にたいして満足できる代替手段を提供することはできない。それは全体の中の部分である個人にみる自発的な態度の結果とされるからである。しかし前者の調整は、単に自発的に協働しつゝある個人によって直ちにつくられるものではない。それは個人において熟慮する協議するという行動を通じての業務活動がつくられる情勢 (*state of affairs*) ということができる。

調整*process*の手法によって、業務活動は経営の全体的結果（統一的効果）が調整された結果になるような方法がとられるよう、組織の構成員の努力を導いてくれるものでなければならない。協働は調整においては価値ある*factor*ではあるが、調整に代替するものではないことを明確化したい。

〔Ⅳ〕 Barnard の調整機能

前にも論及したようにBarnardは「組織の創造的側面は調整であり、効用を生産するために組織の各要素の適切な結合を確保するか、協調システムを継続する基礎である」とのべている。適切な結合という調整機能は部分を全体に有機的に統合することである。それは(1)組織の目的や*Communication*の要素を組織の全体に統合する調整、(2)企業のシステムの各部分が有機的に統合する調整、(3)環境の変化に適応して意思決定をおこなうことによって外部環境と組織の間に均衡状態をつくる調整などである。

Barnardは「目的への統合」と「部分の全体への統合」と「環境適応のための調整」をあげているが、前の二つは組織に適応することである。後者の一つは環境（内部経済の変化、外部経済の変化）にどう適応するかが調整機能の役割の焦点といってもよい。

このように部分を全体に統合する調整機能は部分間においても均衡状態をつくることであろう。

この二つを併せてみると、調整機能は組織の内部的均衡と外部経済の変化に適応する「外部的調整」とがあって初めて社会的効用を創造することができるというのが一つの特色といえることができる。いま内部的均衡といったが、これは組織の内部要素の調整のことであり、環境と組織の外部的調整が社会的効用を創造するということは、組織の存続はもちろん、安定的であり、発展的要素を創造することといわなければならない。

このように考えると「均衡」と「調整」との基本的差異を明確にする必要がある。

この二つは共に組織の部分の活動が全体として有機的組織体のもつ目的、効用に統合化することにおいては共通の側面をもっているが、本質的には部分の情勢変化によって組織のもつ均衡状態が不均衡状態に変化することがある。このとき不均衡の原因探索によってこれを安定化する継続的管理的意思決定の手法こそ「調整の機能」ということができる。

〔Ⅴ〕調整の管理論の発展

今回の所論は*Follet*, *Fayol*, *Barnard* や *Mcfarland* の組織における調整論を言及することができたが、*Follet* は部門における自発的協働体系の確立への提案とコミュニケーションと第三の方法による統合化のための結合、さらに集合責任（相互依存性を包含している）について論及し、「部分と全体との交織情況」が調整機能をあらわすものといわれている。*Fayol* は均衡の原理と有機的調和と情況適合の内容をもつ調整機能を強調している。*Mcfarland* は個人と全体の関係、調整と *Cooperation* との関連、個人の努力が協議という行動を通じて業務活動がつくられる情勢づくりを造り出している。*Barnard* において組織の均衡論と適応的調整論との関連のもとに調整機能を論及している。

今後は「調整の管理論の発展」そのⅡにおいて、つぎの三点の課題を展開したいとおもう。

(1) *Mcfarland* の調整機能の第二次展開

- a) 調整に至るための業務はどうあるべきか。
- b) 権限と責任の明確化
- c) *check* と観察
- d) 効果的 *Communication* の形成
 - i) 委員会と調整
 - ii) 集団意思と調整
 - iii) コミュニケーションチャンネル

e) *Leadership* を通じての調整

f) 効果的調整

(II) *Cost* の調整活動

標準原価と現実原価との差異をどう調整するかは *Cost Control* という管理活動となるであろう。この *Control* の間の時間的経過に調整函数をどうとらえるかの課題や、または *New Cost Line* の設定への接近活動にみる調整活動について論及したい。

(III) *Feed Back Control* における目的の自己修正行為—組織における復元の原理について、調整機能と統制機能の混在と分化と統合化を究明したい。

組織における統合化 *Integration* を明確化することは近代経営管理の重要な課題といたい。

参 考 資 料

Follet : 「経営管理の基礎」

アーウィック編, 藻利重隆解説

経営名著シリーズ(5)ダイヤモンド社

Mcfarland : *management principles and practices 1958 the macmillan company*

占部都美 : 経営管理論 白桃書房

占部都美 : 近代組織論〔1〕 白桃書房

バーナードとサイモン

Lorsh & Lawence : 変化適応の組織 産業能率短大出版部
清水勤監訳

New man : 経営管理 (2 版)

有斐閣

—組織と管理の技術

横川義雄 : 経営組織における自動制御論 昭和33年経営学論集No.29

横川義雄 : *Cost* の調整活動への企業経済分析 札幌短大論集No.12

横川義雄 : 環境適応プロセスにおける管理手法

昭和48年経営学論集 No.43

横川義雄 : 適応と調整の管理論

札大経済学会 4 卷 1 号 「経済と経営」